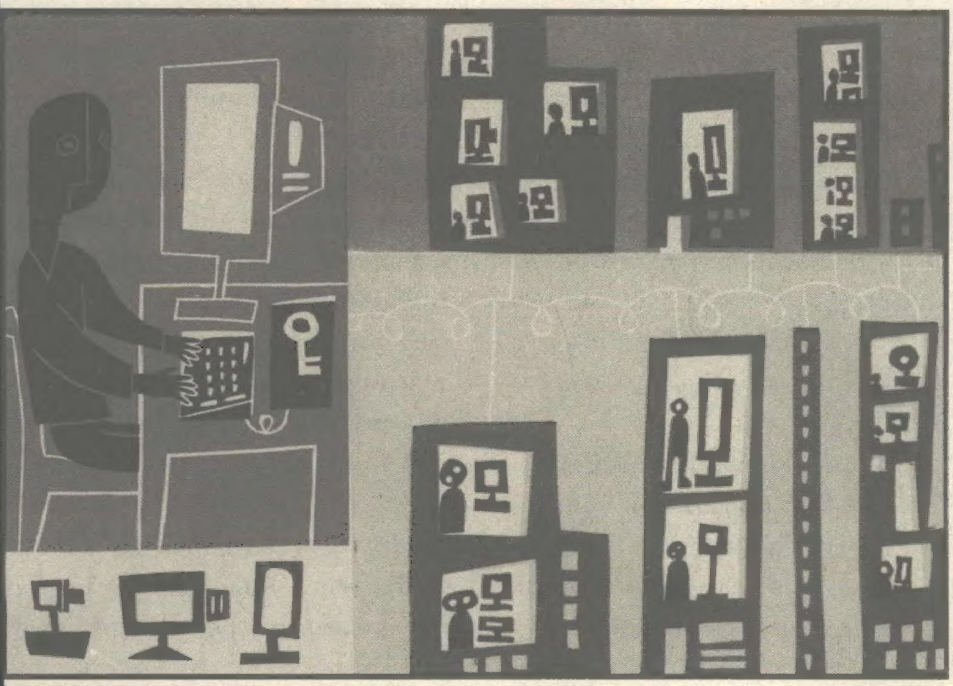
เรื่องน่าอ่าน

ครรชิต มาลัยวงศ์

ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารประเทศ



ภาพลักษณ์ของผู้บริหารประเทศ จะดีขึ้นมาก หากทำตนเป็นผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์จริง ๆ

การที่ประเทศของเราประสบปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำอยู่ในขณะนี้ มีนักเศรษฐศาสตร์มีชื่อเสียงคนหนึ่งพูดเข้ากับผมว่าเป็นเพราะพวกเราชาวไอทีนี่แหละที่เป็นต้นเหตุ นั่นคือพวกที่สนใจใช้คอมพิวเตอร์ก็ซื้อกันเข้าไปมากมาย โดยไม่ได้ดูความเหมาะสม หรือความพร้อมของตน ยิ่งพวกนักการเมืองยิ่งแล้วใหญ่ เป็นใครไม่ต้องบอกชื่อ เพราะรู้กันดีว่าได้ใช้เงินหมดไปกับเรื่องคอมพิวเตอร์มากมายโดยไม่ได้อะไรตอบแทน หรือทางด้านโทรคมนาคมก็เช่นกัน เที่ยวหาซื้อเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้กันอย่างเพลิดเพลินจนเป็นหนี้กันถ้วนหน้า

ผมเองนั้นใจหนึ่งก็เห็นด้วยเพราะได้เห็นบรรดานักการเมืองทำปู่ยี่ปู่ย่ำแล้วก็รู้สึกปวดใจ แต่อีกทางหนึ่งก็ไม่เห็นด้วย ตรงกันข้ามผมกลับเห็นว่าการที่เรารู้จักใช้ไอทีน้อยไปนี่แหละที่ทำให้ประเทศของเรามีปัญหาอยู่ในขณะนี้

แต่จะว่าไม่รู้จักใช้ไอทีก็ไม่เชิง เอาเป็นว่าไม่รู้จักใช้และไม่มีทักษะทางสารสนเทศก็แล้วกัน เพราะไอทีนั้นเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่รู้จักอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นนักธุรกิจ นักการเมือง นักการศึกษา แต่ก็รู้จักว่าไอทีคืออะไร ไม่ได้ซาบซึ้งกับการใช้ไอทีเพื่อการแข่งขัน ยิ่งถ้าหากเป็นเรื่องของสารสนเทศด้วยแล้วยิ่งบอกได้เลยว่ายังสนใจกันน้อย

เรื่องนี้เป็นเรื่องไก่กับไข่ครับ

เพราะสนใจกันน้อยก็เลยไม่ผลักดันให้เกิดระบบสารสนเทศที่จะรายงานสารสนเทศที่ระบุบอกสถานการณ์ที่กำลังมีปัญหาได้ทันกาล และเมื่อไม่มีระบบสารสนเทศจะใช้ก็ยิ่งไม่มีแนวคิดด้านสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับใช้ ไม่ได้ตรวจสอบหรือค้นหาสารสนเทศสำหรับนำมาใช้ในการแข่งขันและแก้ปัญหา ในทำนองเดียวกันเมื่อไม่ได้ใช้สารสนเทศก็เลยไม่ได้ผลักดันให้เกิดระบบสารสนเทศ

ถ้าหากมีระบบสารสนเทศที่ดีแล้ว เชื่อว่าผู้บริหารการเงินทั้งในภาครัฐบาลและเอกชนก็น่าจะมองเห็นแนวโน้มที่เป็นสัญญาณอันตรายได้ตั้งนานมาแล้ว

ในยุคสมัยที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงระหว่างประเทศ จนอาจกล่าวได้ว่าเรากำลังเผชิญกับสงครามการเงินและสงครามเศรษฐกิจการค้าอยู่นี้ ผู้บริหารประเทศและผู้บริหารทั้งในภาครัฐและเอกชน จะต้องมีความสามารถในด้านต่าง ๆ มากกว่าที่เราพบเห็นอยู่ในตัวท่านเหล่านั้นในปัจจุบัน

หากเรามองดูผู้บริหารประเทศ จะพบว่าส่วนมากเป็นผู้แทนราษฎรจากต่างจังหวัด เป็นคนที่ประสพความสำเร็จในท้องถิ่น และบางคนก็ประสพความสำเร็จระดับชาติบ้าง แต่ไม่มีใครเลยที่ประสพความสำเร็จระดับนานาชาติ ไม่มีใครเลยที่ทราบว่าเราจะแข่งขันกับประเทศอื่นให้ชนะในสงครามเศรษฐกิจได้อย่างไร

เมื่อขาดความรู้เท่าทันในระดับโลกาภิวัตน์ จึงเป็นเรื่องธรรมดาอยู่เองที่ผู้บริหารเหล่านั้นจะตามเกมแข่งขันของประเทศอื่นไม่ทัน จนกระทั่งพลั้งพลาดให้แขกมาหลอกลวงทำให้ธนาคารมีปัญหาแล้วหนีไป แต่กระนั้นเราก็ยังไม่มีกลยุทธ์ในการจับตัวมาดำเนินคดีได้ ในทำนองเดียวกันเราก็ตามเกมของนักค้าเงินไม่ทันเพราะเขามีระบบสารสนเทศที่ดีกว่าเรา เขารู้ว่าเรามีเงินสำรองอยู่เท่าใด มีความสามารถในการปกป้องเงินบาทเราเท่าใด ในเมื่อเขารู้ไส้ในเราหมดทุกขด โดยที่เราไม่ทราบสารสนเทศเกี่ยวกับคนกลุ่มนี้มากนัก จึงเป็นธรรมดาอยู่นั่นเองที่เราจะต้องถูกเขารุกไล่จนอยู่หมัด

ตรงนี้ไม่ใช่เรื่องไอทีแล้วละครับ แต่เป็นเรื่องไอเอส หรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ เวลานี้หน่วยงานต่าง ๆ มีคอมพิวเตอร์ใช้กันเพียบแล้ว แต่มองไม่เห็นว่ามีหน่วยงานไหนที่มีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเลย

ถึงเวลาแล้วละครับที่ผู้บริหารประเทศจะต้องหันมาสนใจกับการประยุกต์ทางด้านระบบสารสนเทศให้จริงจังมากกว่านี้ และให้ได้ผลมากกว่าที่เป็นอยู่

การประยุกต์ระบบสารสนเทศ

การประยุกต์ระบบสารสนเทศนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกัน แบบที่เราทำกันอยู่ทั่วไปก็คือ การไปซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จมาใช้กับหน่วยงานของเราโดยตรง เช่น บริษัทขนาดเล็ก ๆ ก็ไปซื้อซอฟต์แวร์บัญชีที่มีขายตามร้านคอมพิวเตอร์มาติดตั้งแล้วใช้งานทันที การประยุกต์ด้วยวิธีนี้ไม่ยุ่งยากอะไร ในขั้นแรกเราอาจจะต้องเสียเวลาศึกษาการใช้ซอฟต์แวร์นั้นสักหน่อย อาจต้องมีการปรับลักษณะของรายงานหรือเอกสารบ้าง หลังจากนั้นก็เริ่มใช้โปรแกรมได้

อย่างไรก็ตาม แม้การประยุกต์วิธีนี้จะไม่ยาก แต่ความสำเร็จกลับมีน้อย ทั้งนี้เพราะการประยุกต์วิธีนี้ไม่ได้มองให้ลึกซึ้งไปถึงกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ไม่ได้ดูว่างานที่ทำอยู่นั้นมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง ไม่ได้มีการปรับขั้นตอนให้เหมาะสม หรือให้เข้ากับการใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จนั้นมากขึ้น ผลรวมของการประยุกต์โดยวิธีนี้ก็เหมือนกับการซื้อเครื่องคิดเลขไปให้กับแผนกบัญชีหรือฝ่ายบริหารที่ยังไม่มีใช้เท่านั้นเอง

ปรมาจารย์ทางด้านรีเอ็นจีเนียริง นายไมเคิล แฮมเมอร์ เรียกวิธีแบบนี้ว่าเป็นการทำให้การทำงานมีลักษณะเป็นงานอัตโนมัติ (automation) แต่ไม่ได้ประโยชน์กับการทำธุรกิจ หรือการบริหารจัดการมากนัก

เมื่อไม่นานมานี้ ผู้บริหารท่านหนึ่งปรารภกับผมว่า ได้นำซอฟต์แวร์ที่จัดทำอย่างดีมาให้หน่วยงานใช้แล้ว แต่ไม่เห็นว่าจะได้สารสนเทศที่ต้องการเลย ผมหัวเราะและตอบว่า ท่านไม่มีทางที่จะได้สารสนเทศที่ต้องการหรอก เพราะหน่วยงานยังไม่ได้ปรับวิธีการทำงานให้มีการป้อนข้อมูลเข้าสู่ซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ การทำงานอื่น ๆ ยังคงใช้เอกสารและใช้มือทำอยู่เหมือนเดิม เจ้าหน้าที่จะป้อนข้อมูลเข้าสู่ซอฟต์แวร์ตามที่ต้องการก็ต่อเมื่อว่างจากงานอื่นแล้วเท่านั้น หากต้องการจะได้สารสนเทศสำหรับนำไปช่วยตัดสินใจ ก็จะต้องเปลี่ยนวิธีการประยุกต์ใหม่ให้งานทุกขั้นตอนสอดคล้องกับซอฟต์แวร์มากขึ้น นั่นคือไม่ใช่ซื้อซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมมาลงเฉย ๆ

การประยุกต์ระบบสารสนเทศในหน่วยงานจึงต้องใช้วิธีที่นักคอมพิวเตอร์ไทยเรียกกันติดปากว่า การวางระบบ นั่นคือการให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบสารสนเทศมาศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานของหน่วยงาน วิเคราะห์การเก็บและการใช้ข้อมูล วิเคราะห์ความต้องการด้านสารสนเทศ จากนั้นจึงกำหนดขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานใหม่หมดเพื่อให้การทำงานของพนักงานและผู้บริหารในแต่ละขั้นตอนสัมพันธ์กับการใช้คอมพิวเตอร์อย่างแนบแน่น โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้การทำงานเป็นการใช้คอมพิวเตอร์อย่างจริงจัง และให้ข้อมูลที่จัดเก็บนั้นไหลเข้าสู่ระบบสารสนเทศโดยตรงเลยทีเดียว

ผมชอบเรียกการประยุกต์แบบที่สองนี้ว่า การ computerize เพราะเป็นการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่นำมาเป็นเครื่องมือสำหรับบันทึกข้อมูล โดยไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การประยุกต์แบบนี้ทำได้ยากกว่า และมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย แต่เป็นการประยุกต์ที่จำเป็นมาก หากไม่ทำเช่นนี้การใช้คอมพิวเตอร์ของเราก็เปล่าประโยชน์

ตัวอย่างที่เห็นได้ง่ายก็คือ การใช้คอมพิวเตอร์ในงานฝากถอนเงินธนาคาร เราจะเห็นว่างานทุกขั้นตอนเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับคอมพิวเตอร์หมด ไม่ว่าจะเป็นการเปิดบัญชีใหม่ การฝากเงิน พนักงานล้วนต้องใช้คอมพิวเตอร์บันทึกรายการและพิมพ์รายการที่เกี่ยวข้องลงบนสมุดฝากเงินทุกครั้งไป

ข้อมูลที่ไหลเข้าสู่ระบบแบบนี้จะถูกจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ทันที และถ้าหากผู้บริหารต้องการที่จะนำข้อมูลนั้นมาใช้ในการจัดทำรายงานและสารสนเทศก็สามารถทำได้ทันทีเช่นกัน ยกตัวอย่างอีกเรื่องหนึ่งคือ ระบบสำหรับห้างสรรพสินค้าที่จัดวางอย่างดี บางระบบนั้นสามารถทำให้ผู้บริหารทราบทันทีว่าขณะนี้ขายอะไรไปได้บ้างแล้ว ขายได้มากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ตาม เรื่องนี้ก็สุดแล้วแต่ผู้บริหารว่าจะต้องการทราบหรือไม่ เพราะผู้บริหารห้างสรรพสินค้าบางแห่งบอกว่ารู้ตัวเลขได้วันต่อวันก็ดีแล้ว ไม่จำเป็นต้องรู้เป็นนาที เพราะละเอียดมากไปทำให้กลุ้มเปล่า ๆ หากดูแล้ววันนี้ยังไม่มีใครมาซื้อของมากเท่าที่คาดไว้

การ computerize หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการ computerize รัฐบาลนั้นย่อมจะ

ต้องยุ่งยากมากอย่างแน่นอน แต่เราจะต้องเริ่มคิดแล้ว หากไม่เริ่มสักที เราก็จะก้าวห่างไปจากความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

รูปแบบการประยุกต์ระบบสารสนเทศแบบที่สามก็คือ การรีเอ็นจิเนียริง ความจริงแล้วการประยุกต์วิธีนี้ไม่ได้แตกต่างไปจากการประยุกต์แบบที่สองมากนัก คือจะต้องมีนักวิเคราะห์มาศึกษาการทำงานของหน่วยงานอย่างละเอียดก่อนเหมือนกัน แต่ความแตกต่างกันนั้นอยู่ที่การวางระบบคอมพิวเตอร์ธรรมดานั้น นักวิเคราะห์เองก็ยังไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขกระบวนการทำงานในหน่วยงานมากนัก งานที่เคยทำอยู่อาจจะต้องแก้ไขปรับปรุงบ้าง แต่ก็ไม่ถึงกับแก้ไขแบบหน้ามือเป็นหลังมือ หรือยกเลิกไปหมด

ส่วนการรีเอ็นจีเนียริงนั้น นักวิเคราะห์จะต้องมุ่งประเด็นไปที่การแก้ไขที่กระบวนการทำงานอย่างถอนรากถอนโคน นั่นคือต้องถามว่ากระบวนการทำงานที่เคยทำอยู่นั้น ไม่ต้องทำอีกต่อไปได้หรือไม่ ถ้าไม่ทำจะเกิดอะไรขึ้น หากเห็นว่าไม่สร้างความเสียหาย และหากปล่อยให้ทำแบบเดิมจะต้องเสียเวลาและแรงงานมากขึ้นก็ยกเลิกกระบวนการนั้นไปเลย ด้วยเหตุนี้เองทางราชบัณฑิตยสถานจึงกำหนดให้แปลคำว่า reengineering นี้เป็นศัพท์บัญญัติว่า **รื้อปรับระบบ**

ผลลัพธ์ของการรื้อปรับระบบที่เห็นได้ง่ายก็คือ การปรับกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เช่น ในธนาคารเวลานี้มีการออกหมายเลขให้ลูกค้ารับไปคอยฟังเสียงเรียก หรือมิฉะนั้นก็ให้ลูกค้าเข้าคิวรอรับบริการ การให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานได้หลายหน้าที่เพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แต่ผลลัพธ์ที่เห็นได้ยากก็คือการจัดระบบคอมพิวเตอร์ภายในให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น หรือการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ มาวางให้ใช้ได้อย่างเหมาะสม

ไม่ว่าหน่วยงานท่านจะติดอุปกรณ์ระบบสารสนเทศโดยวิธีใด สิ่งที่ควรจะต้องทราบคือ การประยุกต์นี้ไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความเข้าใจว่าหน่วยงานกำลังทำอะไร และจะได้อะไรจากระบบสารสนเทศ ทุกคนจะต้องสนับสนุนการนำระบบสารสนเทศมาใช้ จะต้องร่วมมือในการให้ข้อมูล คำอธิบาย ข้อเสนอแนะ และช่วยในงานที่เกี่ยวข้องเท่าที่จะช่วยได้ ขณะเดียวกันก็จะต้องไม่เป็นบ่อนทำลายโครงการด้วยการให้รายละเอียดข้อมูลที่ผิดพลาดหรือชี้แจงขั้นตอนที่ไม่ถูกต้องกับความเป็นจริง

การรื้อปรับระบบรัฐบาลนั้นมีผู้คิดกันแล้วหลายคน ใครที่สนใจน่าจะลองหาหนังสือเรื่อง Reengineering Government มาอ่าน หนังสือเล่มนี้เขียนโดย David Osborne และ Ted Gaebler และแปลเป็นภาษาไทยโดยท่านอดีตปลัดกระทรวงพาณิชย์ฯ คือ คุณพชร อิศรเสนา ณ อยุธยา พวกเราควรทราบด้วยว่าท่านผู้นี้เป็นผู้บริหารยุคแรกที่ใช้ไอทีอย่างกว้างขวางลึกซึ้งและมีความเข้าใจความสำคัญของไอทีเป็นอย่างดี

ความเข้าใจเรื่องสารสนเทศ

การศึกษาของไทยนั้นเป็นระบบแบบป้อนข้อมูลและความรู้อย่างเดียว ครูบาอาจารย์ยุคนี้ไม่เคยสอนให้เด็กคิดเป็นหรือหาข้อมูลข่าวสารเป็น ระบบแบบนี้มีมานานนักหนาแล้วและทำให้คนไทยทุกวันนี้กลายเป็นคนที่คิดอะไรไม่เป็น และแน่นอน ทำให้ไม่เข้าใจเรื่องสารสนเทศ

กล่าวโดยย่อ สารสนเทศเป็นสิ่งที่ช่วยให้เราทราบสถานการณ์ หรือสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นกับหน่วยงาน หรือเรื่องที่เราต้องบริหารจัดการ

ความรู้เรื่องสารสนเทศ ก็คือ ความรู้ว่าเราจะต้องใช้สารสนเทศอะไรบ้าง จึงจะทราบสภาพการณ์หรือสถานการณ์ได้ถูกต้องกับความเป็นจริง

ในยุคนี้ ผู้บริหารจะต้องมีระบบสารสนเทศที่สามารถป้อนสารสนเทศให้ทราบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นปัจจุบันเสมอ ในอดีต เมื่อเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องร้ายแรงขึ้นและมีผู้สื่อข่าวไปสัมภาษณ์ผู้บริหารประเทศ เรามักจะได้ยินผู้บริหารตอบอยู่เสมอว่ายังไม่ได้รับรายงาน ไม่มีความเห็น

เรื่องเช่นนี้ไม่สมควรเกิดขึ้นอีกต่อไปแล้วในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะหากผู้บริหารประเทศจะต้องรอคอยให้มีผู้รายงานเป็นขั้นตอนมาเป็นทอด ๆ แล้ว การตัดสินใจของผู้บริหารก็อาจจะช้าเกินไปก็ได้

เมื่อไม่นานมานี้หนังสือพิมพ์ Computer World ได้สรุปความเห็นของผู้บริหารทางด้านไอทีของสหรัฐอเมริกาว่า ในปีหน้านี้ ผู้บริหาร 7 ใน 10 คน เตรียมการจะใช้งบประมาณใน

การสร้างระบบเชื่อมโยงกันเพื่อให้สามารถสื่อสารส่งข้อมูลและสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายได้อย่างรวดเร็ว ส่วนข้าราชการระดับสูงของประเทศแคนาดาก็กล่าวในที่ประชุมไอทีว่า ความต้องการอันดับแรกก็คือการส่งสารสนเทศผ่านโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ร่วมกัน

ถ้าหากเรานึกย้อนหลังกลับไปดูวิกฤตการณ์ที่เกิดกับรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยมา จะพบว่าเรื่องที่เป็นปัญหาของหัวหน้ารัฐบาลก็คือไม่มีสารสนเทศทันท่วงทีที่จะดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นหัวหน้ารัฐบาลจึงจะจับต้นชนปลายไม่ถูก เมื่อถูกถามและพูดออกไปโดยไม่มีสารสนเทศรองรับและเกิดผิดพลาดขึ้น จึงทำให้เก้าอี้ร้อนไปด้วย

ผมเห็นว่านักการเมืองนั้นมีความเข้าใจผิด ๆ ว่า เป็นนักการเมืองแล้วจะมาบริหารหรือสั่งการกระทรวงไหนก็ได้ นั่นมันยุคเก่าที่การทำงานของแต่ละกระทรวงมีโมเมนตัมที่พุ่งแรงไปได้ด้วยกำลังของตนเองหรือของข้าราชการที่มีความสามารถ แต่ในยุคโลกาภิวัตน์นั้นความคิดแบบนี้อันตรายมาก และผมเชื่อว่าการที่ประเทศไทยเราล่มจมลงนั้นส่วนหนึ่งก็เป็นเพราะได้นักการเมืองที่ไม่มีความรู้มานั่งตามกระทรวงต่าง ๆ นี่เอง เท่าที่ผมเคยสนทนาและติดตามผลงานของนักการเมืองเหล่านี้ดูแล้วต้องส่ายหน้าด้วยความระอา

เรื่องเช่นนี้ถ้าหากยังเปลี่ยนไม่ได้ ก็จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้สารสนเทศให้ได้ นั่นคือนักการเมืองที่คิดจะเป็นใหญ่เป็นโตหรือเข้ามาบริหารประเทศจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเรื่องสารสนเทศให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อน ต้องเข้าใจว่างานของกระทรวงที่หมายตาไว้นั้นเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง มีอะไรเป็นดัชนีวัดความสำเร็จ มีสถิติอะไรเกี่ยวข้องบ้าง มีปัญหาหรือโอกาสอะไรบ้าง ประเทศอื่นเขาดำเนินการด้านนั้น ๆ กันอย่างไรบ้าง เขาเก่งด้านใดบ้าง เขาแข่งขันหรือคุกคามประเทศของเราอย่างไร ประเทศของเราอยู่ ณ ลำดับใดในด้านนั้น ๆ และมีทางใดบ้างที่จะปรับปรุงให้สามารถแข่งกับเขาได้

การบริหารประเทศโดยปราศจากสารสนเทศนั้นเป็นเรื่องที่เป็นอันตรายอย่างใหญ่หลวง ผู้บริหารประเทศทุกระดับตั้งแต่นี้ไปจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจและเรียกใช้สารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจได้ตลอดเวลา

นอกจากเข้าใจประเภทของสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องมีความรู้มากพอที่จะตัดสินสารสนเทศที่ได้รับด้วยว่า มีความถูกต้องมากน้อยแค่ไหน เป็นไปได้หรือไม่ หรือมีอะไรที่น่าเอะใจ หรือไม่ถูกต้องหรือไม่

ปัญหาของสารสนเทศเองก็มีอยู่มากทุกวันนี้ผู้บริหารหลายคนประสบปัญหาสารสนเทศท่วมท้น (information overload) คือได้รับสารสนเทศมากเกินไปจนมองไม่ออกว่าสารสนเทศเหล่านั้นบอกอะไรบ้าง หรือแสดงภาพที่แท้จริงอย่างไรบ้าง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกรองหรือแยกแยะสารสนเทศที่สำคัญออกมาพิจารณาให้ได้

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือสารสนเทศบิดเบือน ในกรณีเช่นนี้สารสนเทศอาจจะได้จากกระบวนการทางสถิติซึ่งหากผู้ได้รับไม่มีความเข้าใจหลักการสถิติอย่างแท้จริงแล้ว ก็อาจจะเกิดความเข้าใจผิดในสาระที่อยู่ในสารสนเทศได้ ใครสนใจเรื่องนี้คงจะต้องหาหนังสือเรื่อง How to Lie with Statistics มาอ่าน เมื่อไม่นานมานี้ก็มีผู้แต่ง How to Lie with Maps ออกมาอีกเล่มหนึ่งเหมือนกัน คนที่สนใจใช้ระบบ GIS ไม่ควรพลาด การบิดเบือนสารสนเทศนี้ทำกันมานานแล้ว ยกตัวอย่างเช่น นักบัญชีหลายคนมีความสามารถในการแต่งบัญชีให้สถานการณ์ที่ดูร้าย ๆ กลายเป็นเบาได้ การแต่งเพื่อให้ผู้ถือหุ้นเบาใจก็พอทำเนา แต่ถ้าหากผู้บริหารพลอยเชื่อไปด้วยว่าหน่วยงานไม่มีปัญหา ก็อาจจะนำไปสู่หายนะได้ในที่สุด

ทำอย่างไรจึงจะได้ระบบสารสนเทศ

การพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีผู้วิเคราะห์ว่าเป็นเรื่องทางเทคนิคเพียง 15 เปอร์เซ็นต์ เป็นเรื่องการจัดการ 50 เปอร์เซ็นต์ และเป็นเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจถึง 35 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเช่นนี้ก็เป็นหน้าที่ที่เราจะต้องปรับการทำงานของเราให้สอดคล้องกับลักษณะของความสำเร็จที่มีผู้สำรวจพบนี้

เริ่มแรกสุด การพัฒนาระบบสารสนเทศจำเป็นจะต้องมีแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างครอบคลุมและเหมาะสม การวางแผนนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด โครงการทั้งหลายที่ไม่ประสพผลสำเร็จนั้นส่วนมากเป็นเพราะไม่ได้วางแผนเอาไว้ก่อน

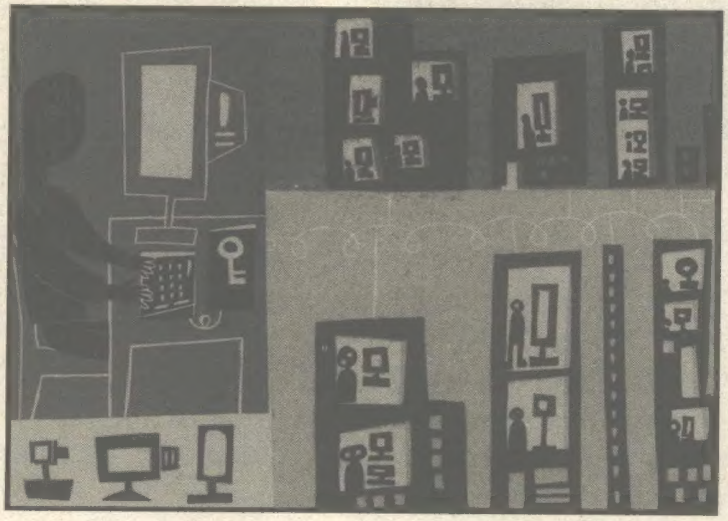
แผนงานด้านระบบสารสนเทศที่จำเป็นนั้นมีหลายแผนด้วยกัน

แผนแรกก็คือแผนแม่บท แผนนี้ใช้กำหนดภาพรวมของระบบสารสนเทศทั้งหมดของหน่วยงานว่าจะต้องมีระบบอะไรบ้าง และระบบเหล่านั้นจะต้องสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง ภาพรวมนี้หากเปรียบเสมือนกับการสร้างเมืองใหม่ หรือหมู่บ้านจัดสรร ก็เท่ากับการวางแบบแปลนทั้งเมืองให้เห็นชัด ๆ ว่าตรงไหนจะเป็นอาคารสถานที่อะไรบ้าง มีถนนพอที่จะเดินทางติดต่อกันได้อย่างไร หากไม่วางผังเมืองรวมไว้ล่วงหน้า การสร้างถนนหรือการปลูกอาคารบ้านเรือนก็จะไม่เป็นระเบียบ และทำให้มีปัญหาในด้านการจัดสัญจรในภายภาคหน้า

หน่วยงานทั้งหลายที่ใช้คอมพิวเตอร์อยู่เวลานี้ มีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับการวางแผน ฝ่ายที่เห็นด้วยก็เพราะได้เห็น

ประโยชน์ของแผนนั้นในการจัดหางบประมาณ และในการพัฒนาระบบงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างแท้จริง ส่วนฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยนั้นก็เพราะไม่สามารถกำหนดให้มีการพัฒนาระบบได้ตามแผนเพราะประสบปัญหาการไม่ประสานงานภายในบ้าง การไม่สามารถบังคับให้คนอื่นเห็นคล้อยตามแผนงานบ้าง ฯลฯ

หลังจากผ่านประสบการณ์คอมพิวเตอร์มานานกว่าสามสิบปี ผมเชื่อว่าแผนแม่บทด้านระบบสารสนเทศนั้นมีประโยชน์จริง แต่จะต้องทำเป็น คือจะต้องให้แผนนั้นยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้บ้างเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีทางด้านนี้เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากเหลือเกิน แผนที่วางไว้อาจจะไม่ทันคิดว่าจะมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นจึงไม่ได้กำหนดเอาไว้ แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็จะต้องนำมาผนวกไว้ด้วย มิฉะนั้นสิ่งที่ทำก็จะกลายเป็นเรื่องล้าสมัยไป



ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือแผนแม่บทไอที หรือแผนแม่บทระบบสารสนเทศที่จัดทำขึ้นเมื่อ 2 ปีก่อนหน้านี้จะไม่มีแผนใดเลยที่ครอบคลุมถึงการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อประชาสัมพันธ์งานของหน่วยงาน แต่มาถึงทุกวันนี้ทุกคนก็รู้ดีว่าเวิลด์ ไวด์ เวบ เป็นเครื่องมือสำคัญในการประชาสัมพันธ์และสื่อสารงานของหน่วยงานให้ประชาชนทั่วไปรับทราบ ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงมุ่งสร้างโฮมเพจเป็นการใหญ่ หากเรายึดแนวทางของแผนแม่บทอย่างเคร่งครัด เราก็จะสร้างโฮมเพจไม่ได้เพราะไม่ได้เขียนไว้ในแผนแม่บท ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องปรับแผนแม่บทให้ครอบคลุมไปถึงระบบประชาสัมพันธ์ผ่านอินเทอร์เน็ตด้วย

การจัดทำแผนแม่บทระบบสารสนเทศเป็นเรื่องยุ่งยากมาก ผมศึกษาวิธีวางแผนตามแนวคิดของไอบีเอ็มและใช้สอนเรื่อยมานานเกือบยี่สิบปี วิธีนี้เรียกว่า Business System Planning เรียกย่อ ๆ ว่า BSP แม้ว่าวิธีนี้จะเก่าไปหน่อยแต่ก็มีพื้นฐานความคิดที่ค่อนข้างเป็นรูปธรรมและยังใช้ได้อยู่ แต่การวางแผนแม่บทโดยวิธีอื่นก็ไม่แตกต่างไปจากวิธี BSP มากนัก ผมทราบว่าขณะนี้ไอบีเอ็มได้สร้างวิธีการวางแผนที่ใหม่กว่านี้ขึ้นใช้แล้ว แต่ผมยังไม่มีโอกาสได้ศึกษาวิธีการแบบใหม่นั้น จึงไม่สามารถวิจารณ์แนวคิดใหม่ได้

การวางแผนโดยวิธี BSP นั้น เริ่มต้นด้วยการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานที่ว่ามีอะไรบ้าง องค์การจะมีกระบวนการทำงานอะไรบ้าง มีการจัดรูปองค์การหรือโครงสร้างองค์การอย่างไร ใช้ไอทีทำงานอะไรบ้าง เก็บรวบรวมแฟ้มข้อมูลอะไรไว้บ้าง จากนั้นก็จะวิเคราะห์ออกมาเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นจะต้องเก็บจะต้องมีใช้ในองค์กร

งานวิเคราะห์ที่เล่าอย่างย่อ ๆ นี้ความจริงไม่ใช่เรื่องเล็กน้อย เพราะการทำ BSP แต่ละครั้งจะต้องใช้ทรัพยากรมากมาย ไหนจะแรงคน ไหนจะงบประมาณ และไหนจะต้องใช้เวลาอีกมากกว่าจะวิเคราะห์ออกมาเป็นข้อมูลที่จำเป็นจะต้องใช้ได้ชัดเจน

เมื่อทราบกลุ่มของข้อมูลแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือการวิเคราะห์ว่าข้อมูลเหล่านั้นเกิดขึ้นที่ไหน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือฝ่ายใดในองค์กรเป็นผู้สร้าง หรือเป็นผู้จัดเก็บมาบันทึกเข้าไว้ในแฟ้มข้อมูล พร้อมกันนั้นจะต้องวิเคราะห์ด้วยว่าฝ่ายอื่นใดในองค์การใช้ข้อมูลนั้น ๆ บ้าง การทราบลักษณะการสร้างและการใช้ข้อมูลที่เป็นพื้นฐานขององค์การทั้งหมดทำให้เราสามารถกำหนดระบบสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องมีในองค์การได้ และสามารถกำหนดการเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศ หรือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้ว่ามีการสื่อสารข้อมูลถึงกันบ้างหรือไม่ และสื่อสารมากเท่าใด

เมื่อทำมาถึงจุดนี้ เราก็จะได้ภาพรวมของสถาปัตยกรรมระบบสารสนเทศที่ต้องการได้ชัดเจนขึ้น ทราบกลุ่มข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บมากขึ้น และทราบลักษณะของงานที่จะต้องกระทำต่อข้อมูลแต่ละกลุ่มมากขึ้นด้วย

จากนั้นเราก็สามารถกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำกับข้อมูล หรืออีกนัยหนึ่งก็คือกระบวนการทำงานกับข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ในระบบได้ ณ จุดนี้ เราอาจจะพิจารณาว่าในระบบการทำงานแบบเดิมนั้นมีกระบวนการใดบ้างที่ไม่จำเป็นจะต้องคงไว้ และเราอาจกำหนดกระบวนการทำงานใหม่ให้ดีกว่าเดิมได้

ต่อจากนั้นเราก็จะต้องตรวจสอบว่าสถาปัตยกรรมระบบที่ได้จัดทำขึ้น ตลอดจนกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ได้สังเคราะห์ขึ้นใหม่นั้น จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ทางธุรกิจใหม่อีกบ้างหรือไม่ หรือมีการขัดแย้งกับวัตถุประสงค์เดิมหรือไม่ หากเห็นว่าไม่เหมาะสมก็อาจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถาปัตยกรรมและกระบวนการทำงานได้อีก

ผลผลิตของกระบวนการวางแผนแบบ BSP ไม่ได้มีการกำหนดสถาปัตยกรรม และกระบวนการทำงานใหม่เท่านั้น แต่ยังกำหนดลำดับความสำคัญของระบบสารสนเทศต่าง ๆ ที่ได้วางไว้บนกรอบของสถาปัตยกรรมด้วยว่าควรจะสร้างระบบใดก่อนหลัง ผลที่ได้นี่แหละ

ที่อาจนำมาวางแผนได้ชัดเจนมากขึ้นจะพัฒนาระบบใดเมื่อใด จะใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด และจะเกี่ยวข้องกับฝ่ายใดบ้าง

เรื่องที่ต้องเข้าใจให้ชัดเจนก็คือ การวางแผนนี้จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ไม่ใช่ทางฝ่ายไอทีหรือคอมพิวเตอร์เป็นผู้ดำเนินการตามลำพัง เพราะหากเป็นเช่นนั้นแผนที่สร้างขึ้นก็อาจจะไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และอาจไม่ได้รับความร่วมมือในอนาคต

รัฐบาลไทยเคยวางแผนระบบสารสนเทศ

ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารประเทศที่ผมกล่าวมาตั้งแต่ต้นนั้น ไม่ใช่เรื่องใหม่ รัฐบาลประเทศต่าง ๆ เขารู้จักและจัดทำขึ้นใช้งานมานานแล้ว รัฐบาลไทยเองก็เคยสนใจที่จะจัดทำระบบสารสนเทศทางด้านนี้มาบ้างแล้วหลายครั้ง แต่น่าเสียดายที่ไม่เคยจัดทำได้สำเร็จ

ถ้าจำไม่ผิดครั้งแรกสุดคือ สมัยพลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันท์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้เคยมีการโอนย้ายบุคลากรคอมพิวเตอร์เข้ามาศึกษาหาทางนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นคลังข้อมูล เพื่อให้รัฐบาลได้มีสารสนเทศสำหรับตัดสินใจมาแล้ว แต่ความพยายามนั้นก็มีอันละลายหายไปเพราะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

ครั้นต่อมาสมัยพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ก็มีการคิดสร้างศูนย์ปฏิบัติการแห่งชาติ ซึ่งก็คือศูนย์ข้อมูลที่จะเชื่อมโยงไปยังกระทรวงเศรษฐกิจ และเป็นศูนย์ข้อมูลป้องกันช่วยเหลืออุบัติภัยธรรมชาติไปในตัว สมัยนี้ได้เชิญบริษัทโบอิงมาดำเนินการวางแผนระบบสารสนเทศให้จนกระทั่งถึงขั้นจัดซื้อคอมพิวเตอร์ขนาดเมนเฟรมมาแล้ว ครั้นเมื่อเกิด รสช. ขึ้นคอมพิวเตอร์ที่ซื้อมาก็มีอันต้องโอนไปให้สำนักงานสถิติแห่งชาติใช้ และแนวทางในการใช้คอมพิวเตอร์เป็นสมองของรัฐบาลก็มีอันต้องสลายไปอีกครั้ง

ในสมัยต่อมา คอมพิวเตอร์ก็ถูกลืมเลือนไป คงมีเฉพาะสำนักงานเลขาธิการ ครม. เท่านั้นที่มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับมติ ครม. ส่วนสำนักงานอื่น ๆ ในสำนักนายกรัฐมนตรีนั้นยังไม่ได้ก้าวหน้าไปถึงขั้นใช้ระบบสารสนเทศ

มาสมัยพลเอกชวลิต ก็มีอัศวินม้าขาวจากบริษัทยูคอม นำคอมพิวเตอร์มาติดตั้งเป็นระบบสำนักงานอัตโนมัติให้ไปใช้ทำเนียบ แต่ก็เช่นเคย เมื่อหมดยุคท่านชวลิต อัศวินม้าขาวก็ควบม้าพาคอมพิวเตอร์กลับไป

ถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารรัฐบาลจะต้องคำนึงถึงการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารประเทศอย่างจริงจังสักที ถ้าไม่ลงมือทำในช่วงนี้ ก็จะทำให้เราเสียโอกาสที่จะใช้ไอทีเป็นเครื่องมือสำหรับกอบกู้เศรษฐกิจประเทศจริงอยู่ไอทีและระบบสารสนเทศไม่ใช่ยาวิเศษที่จะแก้ปัญหาได้ ปัญหาจะแก้ได้หรือไม่อยู่ที่การลงมือปฏิบัติของผู้บริหารประเทศ และอยู่ที่ความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อผู้บริหารประเทศต่างหาก แต่ไอทีก็จะช่วยให้ผู้บริหารทราบสถานการณ์และความเป็นไปต่าง ๆ เพื่อที่จะได้วางแนวทางการแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น หรือทำให้ทราบเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้เร็วขึ้น และหาทางดำเนินการกับปัญหาได้รวดเร็วมากกว่าเดิม

ผมเชื่อว่าภาพลักษณ์ของผู้บริหารประเทศชุดนี้จะดีขึ้นอีกมาก หากทำตนเป็นผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์จริง ๆ ไหน ๆ ทุกท่านก็มีโน้ตบุ๊คที่ทางรัฐบาลแจกให้แล้ว ควรรีบหาทางเชื่อมโยงมาเรียกข้อมูลจากระบบสารสนเทศรัฐบาลไปใช้ เวลาเดินทางไปประชุมหรือไปตรวจงานก็ให้คนสนิทหิ้วคอมพิวเตอร์ตามไปเพื่อบันทึกข้อมูลเก็บเอาไว้ หรือเพื่อเรียกค้นข้อมูลออกมาใช้ในการตัดสินใจ หากทำได้เช่นนี้อาจจะทำให้มูดี้ส์ประทับใจ มองเห็นว่าผู้บริหารไทยก็เริ่มรู้จักใช้เทคโนโลยีดีไม่ดีอาจจะเพิ่มเครดิตให้ประเทศไทยก็ได้นะครับ